

## ODTÜ Kütüphanesi Performans Bütçeleme Projesi ve Toplam Kalite Çalışmaları

**Bülent Karasözen ve Ebru Gürbüz**  
**ODTÜ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı**

Üniversitedeki araştırmaların ve eğitimin en önemli destek birimi olan Orta Doğu Teknik Üniversitesi Kütüphanesi, kullanıcılarının dergi, kitap, referans kaynağı gereksinimlerini hem basılı hem de elektronik ortamda karşılamakta ve hizmet vermektedir. 8 okuma, 2 gösteri salonu ve 1 sergi salonu ile 12.000 metre karelik alanı kaplayan Kütüphane, 750 kişilik oturma kapasitesine sahiptir. Kütüphane koleksiyonunda,

- 340.000 kitap,
- 155.620 ciltli dergi,
- 1260 güncel basılı dergi,
- 10.516 elektronik dergi,
- 15 tam metin makale veritabanı,
- 10 referans veritabanı,
- 8 bibliyografik veritabanı,
- 836 film ve video kaset

bulunmaktadır.

Kütüphanemiz hafta içi ve sonu olmak üzere haftada 76 saat açıktır. Kullanıcılar Kütüphanedeki ve kampüs içindeki tüm bilgisayarlardan Kütüphanenin abone olduğu tam metin makale ve bibliyografik veritabanlarına erişim sağlamaktadırlar.

Kütüphanemiz, ülkemizdeki tüm üniversite ve araştırma kütüphanelerinin üye olduğu, ortak elektronik kaynaklara erişim sağlayan ANKOS'un (Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu) kurucusu ve merkezidir.

### Performansa Dayalı Bütçeleme Projesi

Dünya Bankası ve Maliye Bakanlığı tarafından ortaklaşa yürütülen "Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi" çerçevesinde Türkiye'den 2001 yılında altı kurum örnek kurum olarak seçilmiştir. Bu kurumlardan biri olan ODTÜ Kütüphanesi, Eylül 2001'den itibaren misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve eylem planlarını içeren, çağdaş bir elektronik bilgi ve belge merkezine geçişini öngören beş yıllık bir stratejik plan çalışmalarına başlamıştır. Bu konuyla ilgili olarak Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Dünya Bankası ve TÜSSİDE (Türk Sanayi, Sevk ve İdare Enstitüsü) temsilcileriyle birlikte çeşitli toplantılar düzenlenmiş, eğitim seminerlerine ve konferanslara katılmıştır. Geçen süre içerisinde ODTÜ Kütüphanesi aşağıdaki misyon, vizyon, dış çevre değerlendirmesi, SWOT analizi ve performans kriterlerini belirlemiştir.

**Misyon:** Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin temel misyonunda yer alan öğretim, araştırma faaliyetleri ve toplumsal hizmetlerin gerektirdiği bilgiye erişmek için çağdaş ve evrensel olanakların sağlanması ve örnek bir üniversite kütüphanesi olarak topluma hizmet sunulmasıdır.

**Vizyon:** Kütüphane vizyonu Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin eğitim ve araştırma programlarının gereksinimleri doğrultusunda bilgiyi, hizmet verdiği kitleye çağdaş bilgisayar ve ağ teknolojilerini kullanarak hızlı ve ekonomik bir şekilde, zaman ve yerden bağımsız olarak sunan, mesleki dayanışma ve işbirliğine dayalı, çalışanlarıyla birlikte gelişmelerin gerisinde kalmayan, modern bir bilgi ve belge merkezi olmaktır.

### Dış Çevre Değerlendirmesi:

- Kütüphanelerin üniversitelerde eğitim ve araştırma ana destek birimi olarak öneminin artması,
- Koleksiyondaki elektronik kaynakların hacminin giderek artması, kütüphanelerin kaynaklara sahip olma modelinden lisans anlaşmaları çerçevesinde erişim sağlama modeline yönelmeleri,
- Kullanıcı gruplarının bilgiye erişime duyulan taleplerin değişimi ve hızla artması,
- Bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişiklikler nedeniyle kütüphanelerde yeni hizmetlerin sunulması gerekliliği ve bunun kütüphanelerde çalışan insan kaynakları üzerine yeni talepler doğurması,
- Teknolojik değişiklik ve artan maliyetlerin zorlaması sonucu kütüphaneler ile yayınevi ve aracı firmalar arasındaki ilişkilerde yeni sözleşme ve ANKOS gibi konsorsiyum modellerinin ortaya çıkması,
- Üniversite eğitim ve öğretim faaliyetlerinde kullanılan yöntem ve tekniklerdeki değişimle birlikte kütüphanelerin giderek bir öğrenim mekanı haline gelmeleri,
- Kütüphanelerin tek başına yetersizliği nedeniyle kütüphanelerarası işbirliğinin artması.

**SWOT Analizi:** Stratejik plan doğrultusunda SWOT analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönlerimiz, fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

**Güçlü yönlerimiz:**

- Zengin kitap ve dergi koleksiyonu,
- Toplum içindeki imaj,
- Rekabet gücümüz, (Şu an Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri içerisinde elektronik kaynakların kullanım oranı en yüksek olan kütüphanedir.)
- Güçlü teknik donanımla teknolojik değişime uyum sağlama,
- Dış çevre ile ilişkiler,
- Örgütsel ve yönetsel becerilerimizin yeterliliği.

**Zayıf yönlerimiz:**

- İnsan kaynakları (Gereksinimi duyulan yetenekli personelin istihdam edilememesi),
- Fiziksel koşullar (Kütüphanemizin eski olmasından dolayı havalandırma, ıslıklandırma, yer döşemesi, mobilya gibi sorunlar yaşanmaktadır.),
- Personelin dil ve bilgisayar bilgisindeki yetersizlik, birlikte çalışmaya yönelimin eksikliği.

**Fırsatlar:**

- Diğer kütüphanelerdeki gelişmelerin izlenmesi, işbirliği, kıyaslama,
- Teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve uyum sağlanması,
- Elektronik ortam, (iş hızlı yapma, daha çok iş çıkarma, eş zamanlı çalışma, mekan sınırlaması olmaksızın sınırsız kullanıcıya erişim)
- Kütüphanecilikteki hızlı değişim ve yenilikler,
- Kullanım taleplerinin çeşitliliği ve değişkenliği,
- Performansa Dayalı Bütçeleme Projesi'nde pilot kurum olmak,
- KALDER (Türkiye Kalite Derneği) çalışmaları için pilot kurum olmak.

**Tehditler:**

- Döviz kurlarında belirsizlik,
- Özel üniversite kütüphaneleriyle rekabet, ödenek kısıtlamaları,
- Devletin personel ücret politikası,
- Devlet ihale sistemindeki uyumsuzluklar,
- Güvenlik açıkları,
- Dergi ve kitap maliyetlerindeki artış, yayınevlerinin tekelleşmesi, kütüphane bütçelerinin yetersizliği olarak sıralayabiliriz.

## **Müşteriler/Kullanıcılar**

İç müşteriler/Kütüphane personeli

- Yayın Sağlama ve Kataloglama Birimi
- Referans Birimi
- Süreli Yayınlar Birimi
- Ödünçverme Birimi
- Bilgi Teknolojileri Birimi

**Dış müşteriler/Kullanıcılar**

- ODTÜ öğrencileri
- ODTÜ akademik ve idari personeli
- Protokolle belirlenmiş diğer kurum kullanıcıları
- Belge sağlama sisteminden yararlanan araştırmacılar,
- Toplum

**Paydaşlar:**

- ODTÜ kullanıcıları
- Kurum dışı kullanıcılar
- Endüstri/bireyler/diğer üniversiteler
- Çalışanlar
- ODTÜ Rektörlüğü
- Maliye Bakanlığı
- Yükseköğretim Kurulu
- Kütüphane Komisyonu
- Sağlayıcı kuruluşlar
- Toplum

Performansa dayalı bütçeleme işlemleri doğrultusunda, performans ölçüm sisteminin geliştirilebilmesi için öncelikli olarak girdilerimiz belirlenmiştir:

- *Finansal destek ve kaynaklar:* Kütüphanemiz her yıl kaynak gereksinimi planı hazırlamaktadır. Kütüphanenin ana finansal kaynağı katma bütçe için her yıl Maliye Bakanlığı'na performans değerlendirmesi yapılarak bütçe önerisi hazırlanmaktadır.
- *İnsan kaynakları:* Performansa Dayalı Bütçeleme çalışmaları çerçevesinde 2002'de çalışan memnuniyeti anketi uygulanmıştır. Çalışanların yetenek ve kapasiteleri işe alma, eğitime, kariyer geliştirme, yetkilendirme ve takdir süreçleri yoluyla korunmakta ve geliştirilmektedir.

Girdilerimize bağlı olarak işlemler ve süreçler aşağıdaki şekilde saptanmıştır:

- *Koleksiyon Oluşturma ve Geliştirme Süreci;* kitap, elektronik dergi, elektronik referans ve elektronik kitap koleksiyonu geliştirme aşamalarındaki tüm çalışmaları,
- *Koleksiyondan Yararlandırma ve Pazarlama Süreci;* elektronik dergilerin, elektronik referans kaynaklarının, kitapların, rezerv kaynaklarının kullanımlarına ve Web sayfasının oluşturulması ve hizmete sunulmasına ilişkin tüm işlemlerini kapsamaktadır.

Bu işlem ve süreçler sonunda ürün ve hizmetlerimiz aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

**Ürünler**

- Koleksiyon
  - Basılı kitap
  - Elektronik kitap
  - Basılı dergi
  - Elektronik dergi

- Elektronik tez
- Tam metinli makale veritabanları
- Bibliyografik veritabanları

### Hizmetler

- Ödünç verme hizmeti
- WEB tabanlı bilgi hizmeti
- Yurt içi-yurt dışı belge sağlama hizmeti
- Görsel / işitsel hizmetler
- Referans / enformasyon hizmetleri
- Fotokopi hizmeti

**Performans Ölçütleri:** Dünyadaki diğer üniversitelerle kıyaslanabilir olması için performans ölçütleri LibQual ve NISO standartlarına göre alınmaktadır.

- Koleksiyon:
  - Sipariş edilen kitap sayısı,
  - Koleksiyona eklenen kitapların sayısı,
  - Koleksiyona eklenen elektronik dergi sayısı,
  - Abonelik yoluyla sağlanan elektronik referans kaynağı sayısı,
  - Abonelik yoluyla sağlanan elektronik kitap sayısı,
  - Basılı ve elektronik dergi sayısı,
  - Dijital ortamdaki tez sayısı.
- Kullanıcı hizmetleri:
  - Ödünç verilen kitap sayısı,
  - Kullanılan tez sayısı,
  - E-kitaplarının kullanımı,
  - E-referansların kullanımı,
  - Elektronik dergi kullanım sayıları,
  - Gör-isit materyallerin kullanımı,
  - İndeks ve veritabanlarının kullanımı,
  - Kütüphane WEB sayfasının kullanımı,
  - ILL ve doküman sağlama sayıları,
  - Kullanıcı kılavuzlarının kullanımı,
  - Kullanıcı eğitimi için hazırlanan materyallerin sayısı,
  - Kullanıcı sorularına e-mail, telefon yoluyla ve yüzyüze verilen cevap sayısı.

2003 yılında öğretim üyeleri, yüksek lisans ve lisans öğrencilerine yönelik kullanıcı memnuniyeti anketi uygulanmıştır. Bu ankete 1781 lisans, 406 lisansüstü öğrenci ve 239 öğretim üyesi katılmıştır. Anketle birlikte, Kütüphane materyallerinin kullanım amaçları, kullanıcıların Kütüphaneye geliş sıklıkları, Kütüphane hizmetlerinden memnuniyetleri, WEB sayfasının kullanımına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Bu anket sonucunda elektronik kütüphane olma yönündeki hedeflerimizde uygulamamız gereken adımlar daha da netleşmiştir.

Bu çerçevede geliştirilen elektronik tabanlı yeni programlar şunlardır:

- *Elektronik tez uygulaması:* 2003 yılında Üniversitemizdeki yüksek lisans ve doktora tezlerinin elektronik ortamda erişime açılması için Referans Birimi'nde çalışmalar başlatılmış, Bilgi İşlem Dairesi'nin de işbirliğiyle Mayıs 2004 itibarıyla 600 tez elektronik ortamda erişime sunulmuştur. Üniversitemiz, dünyadaki çeşitli üniversitelerde üretilen tezlerin elektronik ortamda sunulduğu NDLTD (Networked Digital Library of Theses and Dissertations)'nin üyesi olan ilk Türk üniversitesidir.

- *Ders kitaplarının elektronik ortamda sipariş edilmesi:* Üniversitemizdeki Bilgi Teknolojileri'ne dayalı işlemlerin bütünleştirilmesi, kitap siparişinin öğretim üyeleri, bölümler ve kütüphane tarafından takip edilebilmesi, kütüphane Reserve Koleksiyonu'nun her akademik dönemde düzenlenebilmesi, istenilen kitabın koleksiyondan denetiminin yapılarak, öğrenci sayısına göre ihtiyacın belirlenebilmesi ve istenilen kopyaların sipariş edilebilmesi ve tüm bu aşamalarda zaman kaybının önlenmesi için Bilgi İşlem Dairesi, Kitaplık ve Kütüphanemiz işbirliğiyle elektronik bir program oluşturulmuştur.

### **İyileştirmeler ve KALDER çalışmaları:**

2003 yılının Temmuz ayından bu yana KALDER ile birlikte Kütüphanedeki verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesini hedefleyen toplam kalite çalışmalarına başlanmıştır. 11-12 Temmuz 2003 tarihlerinde "Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi" ve 16-18 Ekim 2003 tarihlerinde "ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi" başlıklı KALDER'in düzenlediği seminerlere katılmıştır. Bu eğitimden sonra Kütüphanemizin organizasyon şeması hazırlanmış ve temel süreçler belirlenmiştir. Bu doğrultuda daha önce Performansa Dayalı Bütçeleme projesi ile başlatılmış olan çalışmalara hız verilmiştir. KALDER çalışmaları öncesi Kütüphanemizde yürütülmekte olan işlerin aksayan yönleri özet olarak;

- birimlerarası iletişimin kopukluğu, birlikte çalışmaya yönelim olmaması,
- koleksiyon geliştirme politikasının eksikliği,
- okuyuculardan gelen kitap isteklerinin işleme konulmasının, sipariş ve kataloglama işlemlerinin çok zaman alması,
- kitap kataloğundaki eksiklikler ve yanlış uygulamalar,
- basılı koleksiyonun artmasıyla birlikte katlardaki raflarda yığılmaların oluşması,
- personelin bilgisayar bilgisinin eksikliği ve internete bağlı bilgisayar sayısının azlığı,
- havalandırma, ısıtma ve ışıklandırma gibi fiziksel yapıdaki eksiklikler, okuma salonlarındaki masa ve sandalye sayılarının yetersizliği şeklinde sıralanabilir.

Bu çerçevede yapılan bazı iyileştirmeler aşağıda belirtilmiştir:

- *İç düzenleme:* Öncelikle personelin görev tanımları hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, tüm birimlerdeki personelinin eğitim durumu, verimliliği, ekip çalışmasına uygunluğu, dil ve bilgisayar becerileri dikkate alınarak uygun birimlerde görevlendirilmelerine özen gösterilmiştir. Personelin ve birimlerin aylık istatistikleri uluslararası standartlara uygun olarak alınmakta olup performans değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Birimlerarası yeniden yapılanmaya gidilerek Yayın Sağlama ve Kataloglama Birimleri birleştirilerek tek bir birim haline getirilmiştir. Bu birimlerde KALDER çalışmaları öncesinde toplam 17 personel çalışmakta iken, Ocak 2004'te birimlerin birleştirilmesiyle toplam çalışan sayısı 9'a inmiştir.

Yapılan işlemler	Kataloglama 2003 personel sayısı: 9	Aksesyon 2003 personel sayısı: 8	Yayın Sağlama ve Organize Etme 2004 (Ocak-Nisan) personel sayısı: 9
Sipariş		6891	1686
Kitapların teknik işlemleri	11287	24161	16172
Fatura işleme		7145	1836
Gelen kitapların istek sahiplerine bildirilmesi		2297	1780
Gelmeyen kitaplarla ilgili işlemler		1312	1220
Kataloglama ve Sınıflama	11974		6293
Geriye dönük veri aktarımı	3920		4350
İlave kopya (fazla kopya ve cilt	906		704

bilgilerini sisteme işleme)			
Sırt etiketi yapıştırma	10381		6293

Yukarıdaki istatistiklerden anlaşılabileceği gibi elle yapılan ve birbirini tekrarlayan işlemler devre dışı bırakılarak birim içindeki iletişim ve verimlilik büyük oranda artmıştır. Bu birimlerin birleşmesi sonucu açığa çıkan uzman kütüphaneciler Referans Birimi'nde görevlendirilmiştir. Dünyadaki diğer üniversite kütüphanelerinde olduğu gibi Kütüphanedeki kaynakların kullanımı ve kullanıcı memnuniyetinin ön plana çıkması sonucu Referans Birimi'nin ve WEB sayfasının önemi giderek artmaktadır. Elektronik koleksiyonun artmasıyla birlikte bu koleksiyonun denetiminin ve geliştirilmesinin sağlıklı yapılabilmesi için Süreli Yayınlar Birimi oluşturulmuştur. Ayrıca Kısa Süreli ve Uzun Süreli Ödünçverme Birimleri de birleştirilmiştir.

- *Koleksiyonun geliştirilmesi ve yönetimi:*
  - Kitap koleksiyonunun durumunun belirlenerek, bir koleksiyon geliştirme politikasının saptanarak uygulanabilmesi için OCLC firmasının ACAS (Automated Collection Analysis Services) servisi ile koleksiyonumuzun dağılımı raporlanmıştır. ACAS, Amerika'daki bazı üniversite kütüphanelerinin koleksiyonlarını temel alarak koleksiyonda bulunması gereken kitapların listelerini de vermektedir. Koleksiyonumuzda eksik olan kitapların siparişe hazırlanması ve satın alınması çalışmalarına başlatılmıştır. Bunların sonucunda diğer üniversitelerle kıyaslanabilir, Üniversitemizdeki alanlara göre dağılımı dengeli, "çekirdek koleksiyon" olarak adlandırılabilir bir kitap koleksiyonu oluşturulmuş olacaktır.
  - Benzer şekilde basılı ve elektronik dergi koleksiyonumuzun değerlendirilmesi yapılmıştır. Bunun için dünyadaki bütün dergilerin kataloglandığı Ulrich veritabanının USAS (Ulrich Serials Analysis System) sistemi kullanılmıştır.
  - Dünyada kütüphanelerin elektronik kaynaklara harcadıkları miktarın oranı giderek artmaktadır. Üniversitemiz Kütüphanesinin de 2003 yılında elektronik koleksiyon harcamaları basılı koleksiyon harcamalarını aşmıştır.
  - Benzer şekilde elektronik kaynaklara duyulan talebin ve kullanımın artışı gözlemlenmektedir. 2002 yılında sayıları 7 olan tam metin makale veritabanından kullanıcılar toplam 265.239 makale indirirken, 2003 yılında veritabanı sayısı 11'e tam metin makale kullanımı ise 478.379'a çıkmıştır.
- *Hizmet içi eğitim ve değişim programları:* Kütüphane çalışanlarına bilgisayar programlarının kullanımı, yönetim, organizasyon, dosyalama, raporlama ve istatistik alma eğitimleri verilmektedir. Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi ve Kütüphanemiz arasında bir ay süreyle değişim programı uygulanmış, personelimiz farklı uygulamaları görme, değerlendirme ve kıyaslama fırsatı bulmuştur.
- *Fiziksel yapı ve bilgisayar donanımı:*
  - Fiziksel yapının iyileştirilmesi doğrultusunda Reserve ve birinci kattaki Referans Birimlerindeki sandalye ve masalar yenilenmiştir.
  - Raflardaki yığılmaların hafifletilebilmesi için depo kütüphanesi oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır. Ciltli dergi salonundaki dergilerin aşağıdaki çelik raflara kaydırılması işlemleri devam etmektedir.
  - İnternet bağlantılı bilgisayarların kapasitesi yükseltilerek gerekli olan ek donanım (CD yazıcı, kulaklık vb) sağlanmıştır.

Performansa Dayalı Bütçeleme kapsamında Kütüphanemiz tarafından her yıl üç ve altı aylık dönemlerde raporlama yapılmaktadır. Bu raporlarda stratejik planlarımız doğrultusunda ulaşılan hedefler ve kullanıcı memnuniyetine yönelik hizmetler verilmektedir. Kütüphanemizin yıllık bütçesi kullanıcıların talepleri ve memnuniyetleri, dünyada kütüphanecilik alanındaki teknolojik gelişmeler, basılı ve elektronik koleksiyonunun kullanımı gözönüne alınarak her yıl düzenlenmektedir.